

Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context

“Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others.”

1.Power Distance, related to the different solutions to the basic problem of human inequality;

TABLE 1.1 Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
Parents treat children as equals	Parents teach children obedience
Older people are neither respected nor feared	Older people are both respected and feared
Student-centered education	Teacher-centered education
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	Hierarchy means existential inequality
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told what to do
Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution
Corruption rare; scandals end political careers	Corruption frequent; scandals are covered up
Income distribution in society rather even	Income distribution in society very uneven
Religions stressing equality of believers	Religions with a hierarchy of priests

1. Güce uzaklık endeksi (Power distance index, PDI): Bir organizasyonun veya sosyal yapının üyelerinin güç dağıtımı ile ilgili düşüncelerini sorgular ve gücün eşit mi yoksa dengesiz mi dağıtıldığı şeklinde iki uçtan hangisine daha yakın olduğunu bulmayı hedefler. Aslında güce yakın olanların gücün eşit dağıtıldığını savunması ve güce uzak olanların gücün adil dağıtılmadığını savunması, organizasyonlardaki güce uzaklığı anlatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında güce yakın hisseden organizasyonlarda müzakere kültürünün gelişmiş olması ve demokratik ortama daha açık olmaları savunulabilir. Kültürel boyutta incelendiğinde ise güce yakın organizasyonların farklı kültürlerle daha açık olduğu görülmektedir.

2.Uncertainty Avoidance, related to the level of stress in a society in the face of an unknown future;

TABLE 1.2 Ten Differences Between Weak- and Strong- Uncertainty Avoidance Societies

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes	The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
Ease, lower stress, self-control, low anxiety	Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism
Higher scores on subjective health and well-being	Lower scores on subjective health and well-being
Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious	Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
Comfortable with ambiguity and chaos	Need for clarity and structure
Teachers may say 'I don't know'	Teachers supposed to have all the answers
Changing jobs no problem	Staying in jobs even if disliked
Dislike of rules—written or unwritten	Emotional need for rules—even if not obeyed
In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities	In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
In religion, philosophy and science: relativism and empiricism	In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories

1. Belirsizliği göz ardı etme endeksi (Uncertainty avoidance index, UAI): Bir sosyal organizasyonun belirsizlik veya muğlaklığa karşı ne kadar hoş görüşü olduğunu gösteren endekstir. Belirsizliği kabul etme kapasitesi düşük toplumlarda herhangi bir belirsizliğe karşı kaygı yüksektir ve bu kaygıdan kaynaklı olarak her durumu belirli hale getiren kurallar konulması veya çözümler üretilmesi beklenir. Bununla birlikte yüksek orandaki belirsizlikleri kabul edebilen toplumların kültürel ilişkilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu kültürler değişime daha açıktır ve yeni kültür ve yeni fikirlere saygı gösterme seviyeleri daha yüksektir.

3. Individualism versus Collectivism, related to the integration of individuals into primary groups;

TABLE 1.3 Ten Differences Between Collectivist and Individualist Societies

Individualism	Collectivism
Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only	People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
“I”—consciousness	“We”—consciousness
Right of privacy	Stress on belonging
Speaking one’s mind is healthy	Harmony should always be maintained
Others classified as individuals	Others classified as in-group or out-group
Personal opinion expected: one person one vote	Opinions and votes predetermined by in-group
Transgression of norms leads to guilt feelings	Transgression of norms leads to shame feelings
Languages in which the word “I” is indispensable	Languages in which the word “I” is avoided
Purpose of education is learning how to learn	Purpose of education is learning how to do
Task prevails over relationship	Relationship prevails over task

1. Bireysellik (Individualism , IDV): Topluma bireylerin ne kadar dahil olduklarını ölçmek için kullanılır. Bireysellik kavramının yüksek olduğu toplumlarda, bireysel menfaat ve hedeflerin toplumsal menfaat ve hedeflerden önde geldiği söylenebilir. Kişilerin kendilerini birey olarak mı bir grubun üyesi olarak mı hissetmeleri indeksi temel iki ucunu oluşturmaktadır. Örneğin kişiler bir ailenin koruması altına girmeyi ve bunun karşılığında aile kavramına koşulsuz itaati kabul edebilirler. Kùltürler arası esneklik açısından bakıldığında, bireylerin birey olarak kabul edildiği ve aidiyet kavramının düşük olduğu sosyal organizasyonların yabancı kùltürlere daha açık olduğu söylenebilir.

4. Masculinity versus Femininity , related to the division of emotional roles between women and men;

TABLE 1.4 Ten Differences Between Feminine and Masculine Societies

Femininity	Masculinity
Minimum emotional and social role differentiation between the genders	Maximum emotional and social role differentiation between the genders
Men and women should be modest and caring	Men should be and women may be assertive and ambitious
Balance between family and work	Work prevails over family
Sympathy for the weak	Admiration for the strong
Both fathers and mothers deal with facts and feelings	Fathers deal with facts, mothers with feelings
Both boys and girls may cry but neither should fight	Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight
Mothers decide on number of children	Fathers decide on family size
Many women in elected political positions	Few women in elected political positions
Religion focuses on fellow human beings	Religion focuses on God or gods
Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating	Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

1. Erkeklik (Masculinity, MAS). Cinsiyetler arasındaki rollerin duygusal olarak nasıl dağıtıldığını belirleyen endekstir. Erkeksi toplumlarda değerler daha çok rekabet, güç ve somut nesneler üzerine kuruludur. Buna karşılık kadınsı topluluklarda değerler daha çok ilişkiler, hayat kalitesi ve duygular üzerine kuruludur. Kadınsı topluluklarda kadın veya erkek cinsiyetinin bir önemi yoktur ve bireylere eşit olarak davranılmaktadır. Literatürde bazı topluluklar veya kültürel geçmişten gelen okuyucuları rahatsız etmemek için “erkeksi” veya “kadınsı” topluluk yerine “sayısal hayat” (erkeksi) ve karşıtı olarak da “kaliteli hayat (kadınsı)” kavramları da kullanılmaktadır.

5. Long Term versus Short Term Orientation, related to the choice of focus for people 's efforts: the future or the present and past.

TABLE 1.5 Ten Differences Between Short- and Long-Term-Oriented Societies

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
Most important events in life occurred in the past or take place now	Most important events in life will occur in the future
Immediate need gratification expected	Need gratification deferred until later
There are universal guidelines about what is good and evil	What is good and evil depends upon the circumstances
Traditions are sacrosanct	Traditions are adaptable to changed circumstances
Family life guided by imperatives	Family life guided by shared tasks
What one thinks and says should be true	What one does should be virtuous
Children should learn tolerance and respect	Children should learn to be thrifty
Social spending and consumption	Saving, investing
Unstructured problem solving	Structured, mathematical problem solving
In business, stress on short-term profits	In business, stress on future market position

1. Uzun dönem odaklılık (Long Term Orientation LTO) : Konfüçyus dinamikliği olarak da geçen kavrama göre sosyal organizasyonların zaman ufukları sorgulanmakta ve toplumsal organizasyonların uzun veya kısa vadeli beklenti, hedef veya planları olmasına göre ölçülmektedir. Uzun dönem odaklı toplum birimleri daha çok gelecekle ilgili planlar yapmakta çıkarıcı davranmakta ve bu çıkarılara göre değerleri şekillenmektedir. Örneğin para biriktirmek, kalıcı olmak veya çıkarları uğruna uyum sağlamak bunların arasında sayılabilir. Tam ters ucunda ise kısa dönem odaklı topluluklardan bahsetmek mümkündür. Bunlarda değerler gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklıdır. Örneğin geçmişten gelen geleneklere saygı veya şu andaki toplumsal sorumlulukların ne kadar yerine getirildiği gibi parametreler önem taşımaktadır.